

EMERSON LUIZ KAJIWARA DE REZENDE

7,5
m
X

**LIDERANÇA – Proposta de Atuação na Agência do
Banco do Brasil em Morretes - PARANÁ.**

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Especialista Curso de
Especialização – MBA em Gestão Empresarial do
Setor de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná.
Orientadora: Prof. Dra. Mirian Palmeira

**CURITIBA
2004**

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1. COMUNICAÇÃO	4
1.1 FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	5
1.2 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	6
1.3 BARREIRAS PARA UMA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EFICAZ	6
1.4 MELHORANDO A HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO	7
1.5 O LÍDER E A COMUNICAÇÃO	9
2. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	10
2.1 O LÍDER E O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	13
3. CLIMA ORGANIZACIONAL	14
3.1 O LÍDER E O CLIMA ORGANIZACIONAL	16
3.1.1 Pesquisa de Clima Organizacional	16
3.1.2 Construção do questionário	19
4. GERÊNCIA E LIDERANÇA	20
4.1 AUTOCONHECIMENTO	22
4.2 AUTOCONTROLE	23
4.3 AUTOMOTIVAÇÃO	24
4.4 EMPATIA	25
4.5 SOCIABILIDADE	26
5. COACHING	27
5.1 O LÍDER E O COACHING	28
6. GESTÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL	30
6.1 O LÍDER E A GESTÃO DE DESEMPENHO	31
6.2 PROPOSTA DE FERRAMENTA PARA GESTÃO DE DESEMPENHO	32
6.2.1 Análise de Cenário – Macroambiente	32
6.2.2 Análise de Cenário – Microambiente	33
6.2.3 Estabelecimento de indicadores ou padrão de desempenho	33
6.2.3.1 Indicadores organizacionais	33
6.2.3.2 Indicadores individuais	33
6.2.4 Definição de conceitos	34
6.2.5 Definição dos itens a serem observados	34

6.2.6 Definição do processo 35

6.2.7 Processo de desenvolvimento de competências 35

7. EDUCAÇÃO CORPORATIVA 36

7.1 EDUCAÇÃO 36

7.2 O LÍDER E A EDUCAÇÃO 37

7.3 UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL 39

CONCLUSÃO 42

REFERÊNCIAS 43

ANEXOS 45

ANEXOS

ANEXO 1 - FOLHA DE ROSTO.....	46
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO.....	47
ANEXO 3 -TABELA DE REFERÊNCIA PARA TABULAÇÃO.....	52

INTRODUÇÃO

Não faz muito tempo, a tarefa de gerenciar pessoas era atribuição específica do Departamento de Recursos Humanos das empresas, inclusive as atividades relacionadas ao desenvolvimento pessoal. Os demais Departamentos das empresas tinham como preocupação o gerenciamento do fluxo de trabalho, ou seja a participação dos empregados nas diversas etapas de produção ou o controle de materiais, a contabilidade, dentre outros, dissociadas do aspecto de gestão de pessoas.

Fazer gerar o melhor resultado para a empresa com o menor custo era a meta ambicionada pelos gerentes. Era seu foco principal e as questões relativas à participação das pessoas no processo se limitavam à distribuição, controle e aferição de metas e patrocínio de programas de: “Motivação & Vendas” ou “Como administrar o seu Tempo” ou “Organização & Métodos”.

As drásticas mudanças que ocorreram no mundo das organizações, especialmente sua globalização, obrigaram os líderes a um questionamento mais profundo de suas idéias, seus propósitos e objetivos pessoais. Cabe a eles tomar a iniciativa, escolher o seu rumo, definir a sua ideologia. E não se trata de ideologia política, apesar de ela também ser importante. É necessário que cada um tenha sua ética pessoal, suas crenças, seus valores e princípios.

A preocupação com o gerenciamento das pessoas passa a ser atribuição de todos os Departamentos. Tal mudança, exige do líder um melhor preparo na administração geral, em qualquer área de atuação. Cabe, neste contexto, uma reflexão mais profunda sobre como administrar suas idéias, seus propósitos e objetivos pessoais, sua ideologia, suas crenças, seus princípios e valores éticos.

O líder deve comparar os valores da organização com os seus para verificar as convergências ou divergências. Como dificilmente haverá completa coincidência, a opção é ceder parte das suas crenças ou lutar para mudar a cultura da empresa. Um desses aspectos deverá necessariamente ser atendido. Os valores pessoais e os valores da organização, se não totalmente convergentes devem conviver em harmonia, sob pena de prejudicar o sucesso do empreendimento.

As mudanças fazem parte do mundo organizacional e são cada vez mais intensas e freqüentes. Ao papel de gerente foram associados novos valores, e as expectativas quanto à sua atuação superaram aos tradicionais planejar, organizar, dirigir e controlar.

Estimular o crescimento pessoal e profissional, facilitar o fluxo de comunicação, intermediar e estabelecer um relacionamento interpessoal saudável na equipe, cuidar do clima de trabalho e orientar a formação de cada um dos componentes da sua equipe, são algumas das novas atribuições do gerente. Administrar pessoas requer a figura do Líder.

A designação isolada de “gerente” perdeu força no momento em que aparece o líder e o “coach” como novas exigências para quem quer gerenciar equipes.

O líder propicia condições para a geração do melhor resultado para a empresa, com o menor custo possível, para a produção de conhecimento e conseqüente valorização dos produtos e serviços.

O líder gera ambiente favorável para a inovação constante e orienta o desenvolvimento das pessoas, busca alinhar seus objetivos individuais aos da empresa, reconhece e recompensa seus méritos e localiza o indivíduo na visão de futuro da empresa de modo que a sua participação tenha e faça sentido.

Com este trabalho pretende-se destacar as áreas vitais para a saúde organizacional de uma equipe de trabalho, bem como sugerir ações que facilitem o desempenho do líder.

Para melhor compreensão didática este trabalho foi organizado na seguinte seqüência:

- 1 – Comunicação,
- 2 – Relacionamento Interpessoal,
- 3 – Clima Organizacional,
- 4 – Gerência e Liderança,
- 5 – Coaching,
- 6 – Gestão do Desempenho Profissional,
- 7 – Educação Corporativa.

Um adequado processo de transmissão de informações, facilita e suaviza, a relação entre as pessoas. Um relacionamento harmonioso gera um clima agradável e de crescimento.

Um bom ambiente de trabalho é o cenário ideal para o desenvolvimento do líder. O líder pode apoiar suas atitudes e comportamentos em um plano de desenvolvimento para seus liderados e para si mesmo.

1 COMUNICAÇÃO

Comunicar significa tornar comum, informar, transmitir, fazer saber. A comunicação efetiva sintoniza as pessoas, clarifica pontos de vista e sentimentos. Nas relações laborais é fundamental que o processo de comunicação esteja sempre sob o foco de observação dos gestores, já que qualquer vício nos seus diversos fluxos pode produzir distorções nas relações interpessoais. As pessoas estão sempre se comunicando. E o fazem de diversas maneiras, tais como:

- Comunicação verbal oral, expressa pela fala;
- Comunicação verbal escrita, expressa através de palavras escritas;
- Comunicação gestual ou mímica, através de gestos, geralmente das mãos;
- Comunicação fisionômica ou facial, através dos rostos dos indivíduos;
- Comunicação postural através da expressão corporal do indivíduo;
- Comunicação através de imagens, quando são utilizados desenhos, ilustrações, gráficos, fotografias e outros elementos de efeito visual;

A comunicação se confunde com relação interpessoal, pois todos os contatos que geram um relacionamento ocorrem através de alguma forma de comunicação. Nas organizações, a principal via de comunicação é a verbal, secundada pela palavra escrita, através das quais são difundidos estratégias e métodos utilizados nos diversos processos de trabalho. Os comportamentos mais freqüentes que viciam o processo de comunicação são:

- Auto-suficiência, que impede que o emissor compreenda o ponto de vista do receptor das mensagens;
- Preconceitos, o que produz no receptor das mensagens reações precipitadas e julgamentos descolados dos fatos e dados;
- Emprego de palavras com o sentido indevido ou fora do contexto;
- Dificuldade de expressão, tom de voz inadequado, palavras mal articuladas;
- Falta de atenção ou demonstração de interesse;
- Desconhecimentos dos temas;

- Escrita ilegível;
- Poluição visual, excesso de informação concentrada no mesmo local;

O gestor de pessoas deve estar atento aos sinais de fadiga no processo de comunicação, a fim de que possa intervir tempestivamente para eliminar ou minimizar seus efeitos danosos. A comunicação é base sobre a qual se constrói os relacionamentos que podem ou não gerar resultados para a empresa.

1.1 FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

ROBBINS (2002) divide em quatro as funções básicas da comunicação dentro de um grupo ou de uma organização são: controle, motivação, expressão emocional e informação.

A comunicação age no controle do comportamento das pessoas quando é usada para informar: normas de conduta, instruções de trabalho ou adequações às políticas da empresa. A comunicação informal também controla comportamento através das reações do grupo.

A comunicação facilita a motivação por esclarecer o que deve ser feito, avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo. O estabelecimento de metas específicas, o feedback do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação.

A comunicação que dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem seus sentimentos de satisfação ou suas frustrações. A comunicação fornece o meio para a expressão emocional de sentimentos e de atendimento das necessidades sociais.

A comunicação proporciona as informações que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões.

Praticamente toda interação de comunicação que ocorre dentro de um grupo ou organização exerce uma ou mais dessas quatro funções.

1.2 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para melhor compreensão da comunicação nas organizações o ideal é conhecer o seu processo ou fluxo. Os problemas ocorrem justamente quando acontecem desvios ou bloqueios nesse fluxo.

O processo de comunicação, na opinião de ROBBINS (2002), é composto de sete passos, que resultam na transferência e compreensão de um significado: fonte da comunicação, codificação, a mensagem, o canal, a decodificação, o receptor, o feedback.

A fonte inicia a mensagem de codificação de um pensamento. Quatro condições afetam a mensagem codificada: habilidade, atitudes, conhecimento e sistema sócio-cultural. A mensagem é o produto físico codificado pelo emissor. A mensagem é afetada: (1) pelo código ou grupo de símbolo que se utiliza para transmitir o significado, (2) pelo conteúdo da mensagem em si, e (3) pelas decisões que tomamos na seleção e arranjo entre código e conteúdo.

O canal é a mídia através da qual a mensagem viaja. É selecionado pelo emissor que determina qual canal a ser utilizado (formal ou informal).

O receptor é o sujeito a quem a mensagem se dirige. Antes que a mensagem seja recebida, seus símbolos precisam ser traduzidos de uma forma que possa ser compreendida pelo receptor (decodificação – limitada pelas habilidades, atitudes, conhecimento e sistema sócio-cultural do receptor).

O feedback faz a verificação do sucesso na transmissão de uma mensagem como originalmente pretendida, determina se a compreensão foi ou não obtida.

1.3 BARREIRAS PARA UMA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EFICAZ

Conhecer o processo de comunicação é importante para mantê-la eficaz, mas é tão ou mais importante se conhecer as barreiras, os impedimentos que impedem um fluxo saudável de informações nas empresas. Abaixo listamos as principais barreiras, que de acordo com ROBBINS (2002), são obstáculos para que o processo de comunicação organizacional se dê de forma eficaz:

- **Filtragem** – manipulação da informação pelo emissor;

- **Percepção Seletiva** – O receptor vê e escuta seletivamente com base em suas próprias necessidades, motivações, experiências, história e outras características pessoais além de projeções de seus interesses e expectativas;
- **Sobrecarga de Informação** – quando as informações excedem a capacidade de processamento;
- **Defesa** – quando as pessoas se sentem ameaçadas, a tendência é uma reação para reduzir a capacidade de entendimento mútuo, elas se tornam defensivas;
- **Linguagem** – as palavras têm significados diferentes para pessoas diferentes – o significado das palavras não está nelas está nas pessoas. O emissor tende a assumir que as palavras e termos utilizados por ele na transmissão da mensagem têm o mesmo significado para o receptor.

1.4 MELHORANDO A HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO

ROBBINS (2002), sugere as técnicas abaixo que têm o propósito de melhorar a comunicação:

- Use múltiplos canais – a repetição da mensagem através de canais diferentes a reforça e reduz o risco de distorções. As pessoas têm facilidades diferentes;
- Adapte a mensagem ao público – pessoas diferentes têm necessidades diferentes de informações, canais preferenciais para receber as informações e diferentes formas de compreender a linguagem. Precisa-se assegurar que a mensagem esteja adequada para o público-alvo;
- Procure ter empatia com os outros – colocar-se no lugar do receptor, ser sensível às suas necessidades, percepções, atitudes e emoções, e assim escolher o melhor canal de comunicação e as melhores palavras a serem utilizadas;
- Lembre o valor da comunicação face a face, quando em processos de mudanças – como o máximo de informações pode ser transmitido pela

conversa face a face, este deve ser o canal escolhido para a transmissão de mensagens que possam ser vistas como ameaçadoras ou que impliquem em mudanças significativas;

- Pratique a escuta ativa:
 - a- fazer contato visual;
 - b- mostrar expressões faciais adequadas e meneios de cabeça afirmativos,
 - c- evitar ações ou gestos de distração;
 - d- fazer perguntas (além de propiciar esclarecimentos, assegura a compreensão e garante à pessoa que fala que o interlocutor está realmente escutando);
 - e- usar paráfrases – traduzir o que o outro está falando nas suas próprias palavras;
 - f- evitar interromper a pessoa que fala;
 - g- deixar a pessoa concluir a sua mensagem, não falar ao mesmo tempo.
- Tenha coerência entre suas palavras e ações – as ações falam mais alto que as palavras. Quando a comunicação não verbal contradiz a mensagem oficial transmitida, as pessoas sentem-se confusas e a mensagem acaba perdendo o seu foco. Com os líderes/administradores essa inconsistência pode comprometer sua credibilidade;
- Use a rede de rumores – os executivos eficazes usam a rede para identificar temas que os funcionários consideram importantes e que podem ser a causa de ansiedade. A rede de rumores pode servir tanto como filtro como mecanismo de feedback, ressaltando assuntos que os funcionários consideram relevantes e como veículo de mensagens que os administradores querem que os funcionários conheçam.

1.5 O LÍDER E A COMUNICAÇÃO

A interação do líder com sua equipe se dá, o tempo todo, através de diversos processos e técnicas de comunicação. Para melhor utilizar essas técnicas e os recursos de comunicação da organização na condução da sua equipe, o líder deve, antes de qualquer coisa, fazer uma autocrítica.

Quando mais conhecer suas suficiências e deficiências, melhor poderá controlar seus limites. É ideal que ele busque conhecer, enquanto sujeito do processo, como são suas reações na recepção das mensagens.

Num segundo momento, deve compreender e testar o seu papel de emissor. Inserido no contexto de comunicação, deve, conscientemente conhecer suas reações às contestações, às usuais posições contrárias, às situações de conflito ou ao feedback.

A busca do auto conhecimento pode se dar através de várias ferramentas: leituras, cursos, reflexão e até no aconselhamento psicoterapêutico, pois, a comunicação saudável é base para comportamentos sadios e conseqüentemente, para um ambiente laboral de qualidade.

O exemplo do líder contamina os liderados. Portanto, além do auto conhecimento, a preocupação com expressão corporal e com a comunicação não verbal deve ser permanente. O visual e a postura do líder é a primeira mensagem recebida pelos liderados. A qualidade desta mensagem silenciosa dita os parâmetros atitudinais dos liderados.

Para manter em evolução crescente suas habilidades de comunicador, o líder deverá estabelecer metas pessoais para desenvolvimento, obter treinamento, fazer intercâmbio de informação com seus pares e, sempre, estimular sua própria criatividade e atenção.

2 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

O pensar é o prolongar do sentir, e isso acontece quando os sentimentos adquirem significados simbólicos. A autoconsciência aparece quando os sentimentos deixam de ser apenas reflexos e se transformam na reflexão de si mesmo. Não existe consciência nem há pensamento sem a linguagem simbólica. Assim, se o fenômeno humano é fruto do simbólico e esse é cultural, a dicotomia Eu/Outro não existe, pois só nos revelamos na relação interpessoal. Analisar o Eu e o Tu fora da relação dialética é uma abstração metafísica, pois um não existe sem o outro.

O ser humano é o resultado dos seus relacionamentos. Uma organização é o somatório de todos os relacionamentos que abriga. As pessoas precisam de afeto dos seus semelhantes para sobreviver e esta necessidade transpõe os limites individuais e se estendem para as relações de trabalho. Os relacionamentos organizacionais são manifestados pelo chamado “espírito de equipe” impalpável, mas claramente perceptível nas ações e reações dos indivíduos.

OLIVEIRA (1997) nos diz que a necessidade de afeto na empresa se traduz no desejo de reconhecimento, no desenvolvimento de laços de solidariedade, em vivências de relações de confiança, em companheirismo, “cumplicidades”, na necessidade de se sentir participante de um grupo e em inúmeros outros indicadores. As pessoas precisam afirmar sua identidade e isso só acontece no relacionamento com os outros. O verdadeiro espírito de equipe exige a satisfação e o respeito a essas necessidades humanas.

Nas organizações que permitem às pessoas identificações significativas, nas quais elas têm orgulho do que fazem, acreditam no sentido social de seu trabalho, resguardam laços de solidariedade e de afeto, e onde o futuro é previsível, a tendência é haver maior produtividade.

BERGAMINI (1994) afirma que o líder, usando sua sensibilidade interpessoal poderá perceber a diferença e a individualidade do seu liderado e poderá atender às suas expectativas, inserindo-o no processo de trabalho em um papel que o motive apropriadamente. Ao líder compete facilitar ao liderado a percepção do sentido que cada um dá àquilo que faz.

“É também essa sensibilidade que constitui o instrumental mais rico no monitoramento de um ambiente onde, com maior frequência, ocorram os atos

motivacionais. A atitude atenta e contínua de pesquisa e o oferecimento de fatores de satisfação permitem que sejam raras as ocasiões de ocorrência de frustração bem como sua conseqüente desmotivação” (BERGAMINI, 1994, p.176).

Quanto mais diferentes individualmente e mais integrados socialmente, mais criativos e produtivos são os grupos humanos. Quanto mais diferentes pessoalmente e integrados, mais ricas e criativas as organizações serão. Estimular o crescimento individual não significa incentivar a disputa entre as pessoas; desenvolver não é o mesmo que derrotar os outros ou mostrar que se é melhor. Cada um de nós pode ser um incentivo ao crescimento do outro. Seremos mais eficazes se multiplicarmos nosso potencial individual pelo potencial dos nossos semelhantes – a isso se chama modernamente sinergia grupal.

Não menos importante para a facilitação de um clima de confiança é o relacionamento interpessoal que o líder mantém com seus liderados. As relações dos liderados entre si e deles com o líder determinam, na opinião de MOSCOVICI (1999), as verdadeiras possibilidades de trabalho conjunto produtivo. São estas relações de harmonia e cooperação que possibilitam respeito e afeto no ambiente organizacional.

Os líderes precisam ter em mente que, para manter um bom relacionamento significa despertar a motivação entre os membros da sua equipe, é preciso sempre criar expectativas positivas de futuro. O desafio futuro, com expectativa positiva, estimula. Quando surge uma ameaça de continuidade, o comportamento de construção é substituído pela angústia e tensão e por quebra na harmonia das relações pessoais.

A equipe deve compartilhar esta visão de futuro desvendada pelo líder e mesmo a percepção da realidade. As visões compartilhadas surgem a partir de visões pessoais. Portanto, compartilhar só é possível em ambiente propício. De outra parte, compartilhar pode manter cada vez mais coeso o grupo. Grupos coesos são aqueles que crescem em torno de entendimentos comuns.

Na opinião de SENGE (1999:239),

“as organizações que tencionam criar visões compartilhadas estimulam continuamente seus integrantes a desenvolver suas visões pessoais. Se não tiverem sua própria visão, restará às pessoas simplesmente “assinar em baixo” a visão do outro. O resultado é a aceitação, nunca o comprometimento. Por outro lado, pessoas que têm uma forte noção de direção pessoal podem

se juntar para criar uma sinergia poderosa em busca do que eu/nós realmente desejamos. O domínio pessoal é a pedra fundamental do desenvolvimento de visões compartilhadas. Isto significa não somente visão pessoal, mas compromisso com a verdade e a tensão criativa – as marcas registradas do domínio pessoal. A visão compartilhada pode gerar níveis de tensão criativa muito superiores aos “níveis de conforto” dos indivíduos. Os que foram capazes de “manter” essa tensão criativa – manter uma visão clara e, ao mesmo tempo, continuar investigando a realidade atual – contribuirão mais intensamente para a realização de uma visão grandiosa. Essas são as pessoas que acreditam profundamente em sua habilidade de criar o futuro, pois experimentam essa habilidade pessoalmente”.

Para tanto, cabe ao líder desenvolver capacidade de diagnosticar e valorizar o espírito de indagação. Como nos diz SCHEIN (1982, p.75):

“...se as aptidões e os motivos das pessoas que trabalham sob suas ordens são tão variáveis, os dirigentes devem ter a sensibilidade e a capacidade diagnóstica de conseguir sentir e apreciar essas diferenças. Em vez de considerarem a existência das diferenças individuais, uma verdade dolorosa a ser repelida, os dirigentes devem aprender a valorizar as diferenças e valorizar o processo diagnóstico que revela as diferenças. Para tirar vantagem da compreensão diagnóstica, os dirigentes devem ser suficientemente flexíveis e ter a competência interpessoal necessária para variar o próprio comportamento. Se as necessidades e os motivos dos subordinados são diferentes, eles também devem ser tratados de modo diferente.”

O líder deve ter a consciência da influência que exerce sobre as relações ao seu redor. BERGAMINI (1994) observa que a fonte mais importante de recursos pessoais para se atingir o ajustamento motivacional, são as informações que se tem do mundo à volta de cada um. Grande parte dessas informações tem origem no comportamento do líder.

É a partir dessas ações e palavras que os líderes serão percebidos positiva ou negativamente por seus subordinados. Conseguir que a motivação não desapareça é fazer com que se continue vendo algum sentido naquilo que se está fazendo. Nesse momento, é necessário pensar de maneira especial na preservação da auto-identidade e conseqüentemente da auto estima.

2.1 O LÍDER E O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Para manter e melhorar a qualidade das relações na sua equipe, o líder deve, antes de qualquer coisa, conhecer-se e ter consciência das suas área de facilidade e de dificuldade no trato com as pessoas. Ressaltar e exercitar as qualidades e manter-se atento e presente no processo de minimizar e reverter dificuldades.

Ao buscar melhorar o seu processo de comunicação, o líder já terá dado um passo fundamental ao encontro de seu papel de intermediário das relações do grupo. Os participantes da equipe sabem que os líderes não são super homens ou super mulheres, e vê-los revendo atitudes e se reposicionando é um momento pedagógico de valor inestimável. Estimula comportamentos de compreensão e humildade, gerando uma reação em cadeia. Ao Líder podemos recomendar:

- Conheça o seu processo de relacionamento com as pessoas,
- Domine suas reações instintivas, pense...
- Analise o cenário onde as pessoas estão inseridas, seus motivos e objetivos;
- Ensine pelo exemplo, respeitando e valorizando seus liderados .

3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Na dinâmica das relações humanas os gestos, os fatos e os sentimentos positivos contribuem para a perenidade, sustentando os vínculos ou, se forem negativos, desestabilizam, e, nos casos mais graves, determinam a ruptura.

Durante a sua vida profissional, o trabalhador vai criando vínculos com a empresa. A intensidade e a natureza dos laços que os empregados mantêm com as empresas dependem de como eles são tratados por elas. Por que as coisas que deveriam funcionar bem caminham mal? Muitas causas podem originar estas reações inesperadas ou indesejadas. Estas causas atuam de forma isolada ou conjunta. Algumas se destacam:

- a insuperável tendência de as pessoas terem idéias, desejos e vontades diferentes. Os seres humanos possuem reações próprias e únicas e desobedecem as previsões mais honestas e otimistas;
- o jogo do poder contribui muito para que a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos e os empregados não seja um modelo de qualidade. Com estes ingredientes é fácil verificar que é praticamente impossível garantir a qualidade do clima em qualquer ambiente de trabalho, mas isto não é tudo. É necessário levar em consideração as diferenças culturais, a complexidade e o tamanho das organizações, as pressões do ambiente externo e as razões do coração.

O ponto crítico do tratamento do clima nas organizações está relacionado com um correto sistema de negociação interna, lastreado na franqueza, no respeito e na confiança. Para que isto aconteça, é vital: conhecer desejos e expectativas e separar necessidades emocionais de necessidades materiais.

Não é possível atender a demandas espirituais com respostas materiais. Uma boa estratégia combina o tratamento dos componentes materiais e dos sócio-emocionais.

Salários, benefícios e condições adequadas de trabalho são necessários para manter um bom clima, mas devem ser complementados por oportunidades educacionais e de desenvolvimento de carreira, reconhecimento, relações baseadas em respeito e confiança, cultura que preserve o direito à individualidade, privacidade e espaço para a vida pessoal (TEIXEIRA, 1998.)

Se uma empresa desejar, de forma genuína, um ambiente desafiador e facilmente identificável por gestos de respeito, confiança e reconhecimento, ela se esforçará para descobrir e remover as causas que impediram que os empregados a avaliassem de acordo com suas expectativas. Removidas estas causas, haverá um reencontro com a harmonia antiga ou o encontro de uma nova, e isto fará crescer o entusiasmo e a satisfação de todos os empregados.

Não se consegue sucesso simplesmente realizando uma reunião para orientar os líderes. O trabalho de recomposição da confiança é lento e exige esforço dos altos dirigentes, dedicação dos gerentes e a convicção de todos de que isto só será possível com a criação de fatos concretos que demonstrem que a empresa quer iniciar uma nova relação.

Portanto, antes de iniciar o processo de “intervenção” no clima organizacional, realizando a pesquisa de clima, é bom analisar o que mudou no mundo empresarial, pois de nada adiantará descobrir que os empregados estão insatisfeitos com mudanças que são irreversíveis. É necessário separar os fatores de insatisfação entre estruturais e conjunturas, além de avaliar quais são os limites ou o poder de fogo da empresa para atacar uns e outros.

3.1 O LÍDER E O CLIMA ORGANIZACIONAL

A necessidade de melhor compreensão e definição dos elementos que compõe o clima organizacional se justifica pela influência que ele exerce sobre atitudes e comportamentos dos indivíduos da empresa. O clima engloba aspectos relativos às reações dos indivíduos, sua percepção acerca da cultura e demais atributos organizacionais. Pois os indivíduos se comportam desta ou daquela maneira com base não em como o ambiente externo realmente é, mas na forma como o vêem ou acreditam que seja. É a sua percepção da situação que dá base para seu comportamento. Os líderes devem se preocupar em compreender como cada funcionário interpreta a realidade e onde houver uma diferença significativa entre percepção e realidade, tentar eliminar esta distorção.

E o que é percepção? A percepção, na concepção de ROBBINS (2002) pode ser definida como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam impressões sensoriais, com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente.

Conhecer o nível de percepção dos componentes da equipe é possível de se fazer através da utilização da pesquisa de clima. A pesquisa fotografa o momento da empresa e pode auxiliar fornecendo subsídios para elaboração de um plano de melhoria do clima organizacional.

3.1.1 Pesquisa de Clima Organizacional

Se no nível emocional prevalecem percepções positivas de reciprocidade, o nível da tarefa é facilitado no sentido de maior canalização de energia para atividades concretas, produtivas e satisfatórias. Se, todavia, o clima emocional evoluir negativamente em função de sentimentos de antagonismo entre os participantes, a tarefa do grupo sofre os efeitos nefastos de interações de desagrado, antipatia, hostilidade, aversão e agressividade. (MOSCOVICI, 1999)

A pesquisa de clima, portanto, não deve conter unicamente as questões e percepções tangíveis mas deve se estender sobre os sentimentos produzidos pela convivência e pelo trabalho em grupo. O objetivo de uma pesquisa é diagnosticar as possíveis distorções nos diversos relacionamentos: entre os participantes da equipe, entre os participantes com líder, com a organização, com o ambiente. A pesquisa não é um programa aplicado isoladamente, mas consiste num processo contínuo de melhoria.

O processo de intervenção no clima organizacional que sugerimos é composto das seguintes etapas:

- **Divulgação:** o grupo alvo recebe informações acerca dos prazos e do meio a ser utilizado para se responder;
- **Sensibilização:** O grupo alvo recebe informações sobre a pesquisa de clima, seus objetivos (que são identificar o grau de comprometimento e satisfação dos funcionários e tomar ações que levem ao alinhamento dos objetivos pessoais aos organizacionais), seus aspectos técnico-científicos, sobre os passos seguintes à coleta de dados e estimulado, a partir da sua

significância individual, a participar de todas as etapas de construção de um clima saudável;

- **Capacitação:** As pessoas que serão responsáveis pela condução do processo são capacitadas através de treinamento específico a colaborar com a confecção e a aplicação do instrumento de pesquisa (questionário);
- **Aplicação:** O questionário é aplicado ao grupo alvo.
- **Tabulação:** Os dados coletados através da aplicação do questionário são tabulados de acordo com tabela de referência;
- **Divulgação:** Os dados tabulados são divulgados a todos os participantes do processo;
- **Análise e diagnóstico:** Os dados tabulados são analisados e utilizados para verificar a causa dos desvios apresentados;
- **Tomada de decisão:** De posse do diagnóstico do clima, os líderes selecionam as alternativas aplicáveis e tomam decisões de intervenção nas causas detectadas. As decisões de ação devem ser comunicadas ao grupo juntamente com as razões pelas quais alguma causa não será tratada;
- **Implementação e Acompanhamento:** Depois de comunicadas ao grupo as ações deverão ser colocadas em prática. Esta é a fase mais importante, pois valorizará a aplicação do instrumento e preparará o grupo para futuras intervenções.

O instrumento de pesquisa sugerido é o questionário quantitativo e visa descrever a situação encontrada explicando suas causas e efeitos, podendo prever o comportamento futuro para a mudança de cenário, se necessário.

O grupo alvo sugerido para a pesquisa é de uma agência bancária típica, com funcionários ocupando funções em três níveis hierárquicos: administração, gerência média e execução. Serão levantados os seguintes dados tipológicos dos pesquisados: escolaridade, faixa etária, gênero, nível hierárquico e tempo de empresa.

Os fatores que serão pesquisados e os temas abordados em cada um através do questionário serão os seguintes:

- **Nível de conhecimento da empresa pelo funcionário** – estrutura, negócio, produtos e serviços, visão de futuro, filosofia, papel do funcionário, papel dos líderes;
- **Acessibilidade à instância superior** - fluxo de informações, modo como o processo de trabalho flui através das fronteiras hierárquicas;
- **Doenças do Trabalho/Stress** - frequência de sintomas, atitude da empresa frente a doenças do trabalho e ergonomia;
- **Atividades Sociais dos Funcionários** - encontros extra-jornada, confraternizações, interação da família dos funcionários com a empresa, se a organização facilita tais encontros
- **Percepção da Liderança** - líder facilitador, autonomia da equipe, legitimidade na equipe, processo de feedback, liderança informal, formadores de opinião e grupos de influência;
- **Percepção da Política de Gestão de Pessoas** – encarreiramento, estímulo ao auto desenvolvimento, programas de treinamento;
- **Programa de Sugestão** - existência ou não, credibilidade, aproveitamento das idéias;
- **Tratamentos dos Erros/Desafios** - atitude organizacional frente a erros, atitude organizacional frente a desafios, atitude das chefias médias, atitude dos empregados, reação às mudanças;
- **Repercussões internas das pressões externas** - reação da empresa à pressão externa; consequências para os empregados;
- **Sistema de Informações Interno** - existência do meio de comunicação interno, eficiência e eficácia do meio de comunicação interno;
- **Relacionamento com Sindicatos** - O sindicato apóia os interesses dos empregados, influência do Sindicato nas tomadas de decisões;
- **Percepção das diferenças de produtividade entre equipes** - tratamento dado à competição entre equipes e entre empregados (territorialidade, proximia)
- **Processo de tomada de decisões** - autoridade, responsabilidade, influência na tomada de decisão, alçadas decisórias;

3.1.2 Construção do Questionário

Nos questionários serão utilizadas perguntas fechadas. A linguagem será simples de modo que o questionário possa ser respondido, sem dificuldades, por representantes de todos os níveis hierárquicos da empresa.

Os conceitos atribuídos serão: Concordo totalmente, concordo parcialmente, discordo parcialmente, discordo totalmente e serão lançados, no questionário, através dos numerais:

1 = Discordo Totalmente

2 = Discordo Parcialmente

3 = Concordo Parcialmente

4 = Concordo Totalmente

A população da pesquisa serão todos os funcionários da empresa, o perfil da amostra sugerido: todos os níveis hierárquicos da empresa, o tamanho da amostra ideal é de 100% dos componentes do grupo alvo.

O questionário será apresentado através de uma folha de rosto explicativa, onde será garantido ao respondente o sigilo e o respeito às informações prestadas e às percepções registradas.

Nos anexos 1 , 2 e 3 são apresentadas sugestões para folha de rosto, questionário e tabela de referência para tabulação:

4 GERÊNCIA E LIDERANÇA

A expressão **Liderança** vem para substituir expressões como *Chefia* e *Gerência*. As pessoas passaram a ser o centro das atenções dos modelos modernos de gestão. Liderar não significa mais mandar; significa, antes, persuadir, mobilizar pessoas para que façam o que precisa ser feito, mantendo um clima produtivo de trabalho.

A liderança se caracteriza pela:

- competência técnica (conhecimento e atualização deste conhecer no negócio em que se atua), e
- competência gerencial (empregar com desenvoltura técnicas modernas para planejar, organizar e controlar).

Mas, sobretudo, a liderança se caracteriza pela competência comportamental (desenvolvimento da inclinação natural para relacionar-se com pessoas em situações de trabalho, e também para a eficácia organizacional). A liderança está cercada de inúmeras dificuldades operacionais: durante anos os gerentes foram treinados a se voltar para as tarefas e encarar as pessoas como “recursos humanos” que precisam funcionar como os demais recursos.

Além disso, muitos gerentes podem ter sido promovidos a partir da competência sem o menor preparo para a complexa tarefa que é tratar com pessoas. As experiências do dia-a-dia é que deverão proporcionar o conhecimento ao novato, de como ele deve enfrentar os problemas provenientes do relacionamento interpessoal.

Historicamente isto implica dizer que a administração experimentou momentos em que a ênfase estava em dados, depois nas informações e, mais recentemente, na tecnologia. Esta evolução também foi acompanhada de uma complexidade crescente nos processos de gestão.

A resposta a estas questões pode estar no estágio da sabedoria, que se caracterizará pela atuação decisiva da Liderança. Nesse estágio, o líder deverá ter um perfil que lhe possibilite influenciar as pessoas para a busca de melhores resultados, mantendo um ambiente harmônico em que as energias, ao invés de serem dissipadas, sejam integradas.

O líder deverá conseguir atingir os objetivos da organização e ao mesmo tempo fomentará e facilitará o desenvolvimento e o crescimento pessoal daqueles com quem trabalha. Deverá ser um indivíduo com formação técnica atual, sólida formação humanística, excelente sensibilidade para o trato com pessoas (o que o torna um negociador e um administrador de conflitos com talento natural).

Podemos acreditar que atingiremos o ESTÁGIO DA SABEDORIA e que encontraremos alguns desses “sábios” em organizações? Kant e Piaget acreditavam que os seres humanos são seres de superação. A História tem mostrado que não estavam errados.

Identificar pessoas com os “ingredientes” certos para se tornar líderes é mais arte do que ciência. Mesmo líderes consagrados têm estilos distintos, e situações diferentes exigem estilos diferentes. Há, então, algum elemento comum a todas as lideranças que sirva de porto seguro para quem está à procura de líderes? O “pai da inteligência emocional”, Daniel GOLEMAN, afirma que sim: um alto grau de inteligência emocional. Não se trata de julgamento arbitrário.

Nos últimos anos, GOLEMAN e sua equipe estudaram os modelos de competência de empresas. Eles se concentraram em como funciona a inteligência emocional no ambiente de trabalho, especialmente entre os líderes, examinando a relação existente entre esse conceito e o bom desempenho.

O objetivo da experiência era determinar quais habilidades pessoais contribuíam para um desempenho acima da média dentro da empresa – e até que ponto elas eram importantes. Para isso, as habilidades pessoais foram classificadas em três categorias: as puramente técnicas, como contabilidade ou planejamento empresarial; as cognitivas, como raciocínio lógico; e as demonstrassem inteligência emocional, como a capacidade de trabalhar com outras pessoas ou liderar processos de mudança.

A capacidade intelectual e os aspectos cognitivos – como visão do todo e pensamento de longo prazo – mostraram-se especialmente importantes como propulsores de um desempenho acima da média. No entanto, ao calcular a proporção de conhecimentos técnicos, Q.I. e inteligência emocional como ingredientes para um desempenho excelente, a inteligência emocional mostrou-se duas vezes mais importante do que os outros itens, em funções de todos os níveis hierárquicos.

Mais do que isso, GOLEMAN constata que a inteligência emocional passa a ser cada vez mais importante à medida que se galgam os níveis hierárquicos da empresa, onde as diferenças de conhecimento técnico são desprezíveis.

Comparando executivos de desempenho excepcional com profissionais de desempenho médio, em altas posições de liderança, o pesquisador observa que cerca de 90% da diferença de seu perfil é decorrente de fatores relacionados com a inteligência emocional, e não com habilidades cognitivas.

Os números começam a comprovar a relação entre o sucesso de uma empresa e a inteligência emocional de seus líderes. É igualmente importante notar que as pessoas podem desenvolver os componentes da inteligência emocional, que são:

4.1 AUTOCONHECIMENTO

O autoconhecimento é a percepção própria das emoções, dos pontos fortes e fracos, impulsos e necessidades. O autoconhecimento também amplia a compreensão das pessoas sobre seus valores e objetivos.

Os profissionais que se conhecem bem sabem quais são suas limitações e seus pontos fortes e não têm dificuldades de falar a respeito, mostrando-se em geral sedentos de crítica construtiva. Já aqueles com baixo grau de autoconhecimento interpretam a mensagem de que precisam melhorar como ameaça ou sinal de fracasso.

As pessoas com bom nível de autoconhecimento também demonstram autoconfiança. Têm boa compreensão de suas habilidades e são menos propensas ao fracasso por aceitar tarefas acima de sua capacidade. Além disso, sabem quando pedir ajuda.

Apesar da importância das pessoas com bom autoconhecimento para o ambiente de trabalho, os altos executivos não costumam dar ao autoconhecimento o crédito merecido quando procuram líderes potenciais.

Muitos executivos confundem sinceridade de sentimentos com falta de assertividade e não dão o devido valor aos funcionários que admitem suas falhas abertamente. Na verdade acontece o contrário. Para começar, as pessoas

geralmente admiram e respeitam a franqueza. Além disso, os líderes têm constantemente de fazer julgamentos que exigem uma avaliação sincera da capacidade – própria e dos outros. Quem tem capacidade de fazer uma autoavaliação correta é capaz de fazer o mesmo por sua empresa.

4.2 AUTOCONTROLE

Nossas emoções são motivadas por impulsos biológicos. Não podemos eliminá-los, mas conseguimos “administrá-los”. O autocontrole, ou autorregulamentação, é o componente da inteligência emocional que nos impede de ser prisioneiros dos sentimentos. É uma espécie de diálogo interno constante.

As pessoas que se dedicam a esse diálogo interno têm momentos de mau humor como todo mundo, mas encontram maneiras de controlá-los e até canalizá-los para algo útil.

Por que o autocontrole é tão importante para os líderes? Em primeiro lugar, as pessoas que têm controle sobre os sentimentos e impulsos são capazes de criar um ambiente de confiança e justiça. Nesse ambiente, politicagens e brigas são raras e a produtividade é alta.

Em segundo lugar, o autocontrole é importante pela própria competitividade do mundo dos negócios, em que imperam a ambigüidade e a mudança. Os profissionais que controlam as emoções conseguem acompanhar as mudanças. Quando um novo programa é anunciado são capazes de evitar julgamentos apressados, buscar informações e escutar a explicação que os executivos têm para dar sobre as mudanças. Algumas vezes chegam até a liderar a iniciativa.

O autocontrole contribui ainda para a honestidade dentro da empresa. Muitas das coisas negativas que acontecem em uma organização são resultados de reações impulsivas. Os sinais de autocontrole emocional não são, portanto, difíceis de detectar: propensão à reflexão e à análise cuidadosa; estar à vontade com a ambigüidade e a mudança; e integridade – ou seja, capacidade de dizer não aos impulsos.

Como o autoconhecimento, o autocontrole não costuma ter o reconhecimento que merece. Quem controla as emoções é, muitas vezes, chamado de mosca morta e respostas ponderadas são interpretadas como desapaixonadas. Pessoas de

temperamento inflamado são vistas como líderes clássicos, e seus arroubos considerados marca registrada de carisma e poder. Porém, quando tais pessoas chegam ao ápice, sua impulsividade costuma trabalhar contra eles.

4.3 AUTOMOTIVAÇÃO

Se há um traço comum a todos os líderes eficazes é a automotivação. Os líderes são impulsionados a ir além das expectativas – tanto as próprias como as dos outros. As pessoas com potencial para liderar são motivadas por desejos profundos de alcançar um objetivo pelo simples fato de alcançar um objetivo.

Como identificar essas pessoas? O primeiro sinal é a paixão pelo trabalho em si. Tais profissionais buscam desafios criativos, adoram aprender e se orgulham de um trabalho bem feito. Mostram também uma energia inesgotável para fazer as coisas de forma cada vez melhor e costumam se sentir inquietos com a situação vigente.

Insistem em saber por que as coisas são feitas de determinada maneira e não de outra, mostram-se ávidos por explorar novas abordagens para seu trabalho.

As pessoas motivadas a melhorar sempre, também querem ter uma maneira de acompanhar o progresso – tanto o delas quanto o da equipe. É interessante notar que as pessoas com grande motivação mantêm o otimismo mesmo quando os resultados não são favoráveis. Nesses casos, o autocontrole, combinado com a motivação de alcançar as metas, supera a frustração e a depressão que acompanham qualquer revés ou fracasso.

Não é difícil compreender como e por que a motivação se traduz em uma liderança forte. As pessoas que colocam para si a meta de desempenho em um nível alto fazem o mesmo para a empresa quando estão em posição de liderança.

Do mesmo modo, manter controle dos números e o desejo para superar as metas pode ser contagioso – líderes com essas características costumam constituir uma equipe de gerentes com as mesmas características. E, é claro, o otimismo e o compromisso com a empresa são fundamentais para a liderança.

4.4 EMPATIA

De todas as dimensões da inteligência emocional, a empatia é a mais facilmente reconhecida. Para um líder, empatia não significa tomar os sentimentos de outras pessoas como seus nem tentar agradar a todo mundo. Isso seria um pesadelo e impossibilitaria qualquer ação. Empatia significa na verdade levar em consideração, seriamente, os sentimentos dos funcionários – junto com outros fatores – no processo de tomada de decisões.

A empatia como componente da liderança é particularmente importante nos dias de hoje, por três razões: (1) aumento do uso de equipes, (2) ritmo rápido de globalização e, (3) necessidade cada vez maior de reter as pessoas de talento.

Pense no desafio de liderar uma equipe. Mesmo nos grupos com apenas quatro ou cinco integrantes, alianças se formam e objetivos irreconciliáveis se estabelecem. É preciso que o líder seja capaz de perceber e compreender os pontos de vista de todas as pessoas à sua volta.

É aí que entra o trabalho do treinador e do mentor. Já se demonstrou várias vezes que o trabalho de treinadores e mentores traz recompensas, não só em termos de um melhor desempenho, mas também de aumento de satisfação e redução da rotatividade. Mas o que faz com que essas funções tenham seu melhor desempenho é a natureza do relacionamento.

Treinadores ou mentores de qualidade excepcional entram na mente das pessoas que ajudam. Sua percepção lhes diz como dar retorno eficaz, quando exigir melhor desempenho e quando se abster.

Assim como os demais componentes da inteligência emocional mencionadas anteriormente, a empatia não é muito respeitada no mundo dos negócios. As pessoas se perguntam como os líderes são capazes de tomar decisões difíceis sem considerar os “sentimentos” em relação a todas as pessoas que são afetadas.

Mas os líderes com empatia fazem mais do que simplesmente compreender as pessoas a sua volta: usam seus conhecimentos para melhorar as empresas de forma sutil porém significativa.

4.5 SOCIABILIDADE

Tal como a empatia, a sociabilidade (ou habilidades sociais) diz respeito à capacidade de uma pessoa de administrar seu relacionamento com outras pessoas. A sociabilidade é, na verdade, um comportamento amigável com um objetivo: impulsionar as pessoas na direção desejada, seja para que concordem com uma nova estratégia de mercado, seja para que se entusiasmem com relação a um novo produto. A sociabilidade é o ápice de outros aspectos da inteligência emocional. As pessoas costumam ser muito eficientes ao lidar com relacionamentos quando podem entender e controlar as próprias emoções e têm empatia pelos sentimentos dos outros.

Mesmo a motivação contribui para a sociabilidade. A sociabilidade pode ser reconhecida de várias formas. As pessoas sociáveis são, por exemplo, hábeis gerentes de equipes. Da mesma maneira são persuasivas – uma manifestação das características de auto conhecimento, auto controle e empatia, combinadas. E a motivação, quando visível, faz desses profissionais excelentes colaboradores, e sua paixão pelo trabalho se espalha para outras pessoas.

A sociabilidade é considerada uma habilidade chave de liderança na maioria das empresas. As pessoas parecem saber, intuitivamente, que os líderes têm de administrar seus relacionamentos de forma eficaz. Afinal, a tarefa dos líderes é fazer com que o trabalho seja feito por outras pessoas, e a sociabilidade torna isso possível. A sociabilidade permite aos líderes colocar a inteligência emocional para funcionar.

5 COACHING

Visto como um refinamento da arte de liderar, o *coaching* é uma habilidade que será cada vez mais requerida por aqueles que se propõem a dirigir grupos de pessoas em busca de resultados.

A oportunidade de fazer *coaching* se dá quando se abre espaço para o progresso dos indivíduos e da equipe. Vale lembrar o que disse um nobre inglês, Lord Slim: “Gerentes são necessários, mas líderes são essenciais”. O grupo espera liderança. Eles querem ser seguidores, mas exigem que o líder os conheça, reconheça, ensine, estimule a tomar riscos, acompanhe, ajude, proteja, se necessário - mas à distância, sem que eles percebam. Isso é *coaching*.

Esse conceito, que está entrando aos poucos em nossa cultura é uma revolução no duelo benigno do gerenciamento versus liderança. *Coaching* implica em liderança legítima. Melhor, é um refinamento na arte de liderar. É uma habilidade que será cada vez mais requerida por aqueles que se propõem a dirigir um grupo de pessoas em busca de um resultado. Um grupo, aliás, que tem de ser convertido em equipe, com sinergia, motivação e convergência plena a uma meta única.

A prática do *coaching*, assim como a liderança, se faz no dia-a-dia. O líder precisa ficar atento às oportunidades de delegar seus assuntos, ao fazê-lo, deve apresentar o problema em seu mais amplo significado, sem ensaiar pré-soluções, comunicar seus conhecimentos e dúvidas sobre o assunto, mostrar ao delegado que ele tem competências que o motivaram a chamá-lo a delegar, e deixar o caminho aberto para que ele dê a sua contribuição.

O delegado precisa sentir que a solução será dele, e, se ele precisar, o líder estará lá para ajudar, ou dividir incertezas e riscos. As pessoas se sentem engrandecidas quando aprendem algo novo, principalmente se aprendem por si mesmas, pelo processo da descoberta. É claro que o treinando também tem suas responsabilidades nesse jogo, que são, em termos humanos, exatamente do mesmo nível que as do líder.

No entanto, a direção ainda é do líder, e certamente lhe caberá conduzir o processo e superar ou desviá-los dos obstáculos. Na prática de *coaching*, é preciso

muita atenção e percepção sutil do comportamento de cada indivíduo e da equipe. Ao menor sinal de problema, é preciso intervir.

A prática do *coaching* por ser em si uma demonstração de confiança e valorização, não é isenta das emoções humanas. Ninguém gosta de ser observado tentando fazer algo que ainda não domina, e você tem a missão de observar sem se deixar perceber. Ninguém gosta de receber *feedback* contendo observações críticas sobre um comportamento ou trabalho. Mas o líder tem que dá-lo e de forma mais firme e clara possível, sem ferir.

5.1 O LÍDER E O COACHING

Para praticar o *coaching*, o líder precisa estar disponível de corpo e alma. Se o líder e seu treinando conseguirem estabelecer um bom contato, então será fácil tolerar diferenças de lado a lado, que, afinal, fazem parte do desempenho humano. Fazer e receber o *coaching* mexe muito com as pessoas, e exige delas superar-se a si próprias em seus temores e inseguranças. Implica compromisso e abertura, o que não é fácil começar e nem manter no cotidiano, cheio de momentos de tensão, angústia, irritação, cansaço, raiva e desânimo.

Mas o esforço compensa, porque este caminho maximiza os resultados, e põe algo mais em cima: a predisposição de toda a equipe para vencer novos e maiores desafios. Leia-se: maiores resultados. Sugerimos a seguir ações aos líderes que pretendam ser *coach*:

- Utilizar referenciais claros e objetivos de desempenho para que o liderado perceba o seu papel em relação à sua equipe e à empresa;
- Clarificar o papel do liderado buscando aliar seus objetivos pessoais aos da equipe de trabalho e aos da empresa;
- Incluir o liderado na visão de futuro da equipe e da empresa, reforçando o sentido e a relevância do seu papel para a concretização dos projetos;
- Estabelecer fluxos para os processos de trabalho, com descrição dos passos, cronogramas e pontos de verificação;

- Estabelecer vínculos entre as diversas áreas e entre estas e o objetivo da empresa, demonstrando: a inter-relação entre elas, os impactos gerados por processos conduzidos por cada uma delas, e, a importância do bom relacionamento entre os participantes das diversas equipes;
- Definir e facilitar o fluxo de informações horizontal e verticalmente (na equipe, da equipe com demais equipes e das equipes com o topo da empresa);
- Conhecer as etapas dos diversos processos de trabalho, ensinar fazendo e liderar pelo exemplo;
- Observar, estar atento, estar presente sem coagir;
- Corrigir rumos tempestivamente, com foco em aprendizagem permanente;
- Externalizar o interesse pelas pessoas, pelos processos e pelos objetivos da equipe e da empresa;
- Ouvir as idéias, experimentar as idéias, deixar fluir a criatividade conduzindo-a sem preconceitos.

A definição do papel a ser desempenhado, do território e espaço-tempo a ser ocupado pode produzir no liderado, percepção de segurança, sentido de vida profissional e até pessoal e o sentimento de ser parte e fazer parte de um grupo, de um projeto.

O estabelecimento de vínculos e a facilitação do fluxo de informações podem gerar comportamento solidário e de co-responsabilidade.

A demonstração de interesse do *coach* no indivíduo e a explicitação da sua importância para o grupo podem reforçar sua auto estima e reforçar comportamentos de construção e colaboração.

O alinhamento do discurso e prática do *coach*, gera credibilidade e legitimação do seu papel. Ou seja: ser *coach* não é ter discurso *coaching*. Os atos de reconhecimento devem estar respaldos por ações de valorização. O entusiasmo, necessário à condução da equipe, não pode ser somente atuação teatral, deve provir de um verdadeiro desejo de fazer bem, de fazer o bem e fazer bem feito.

6 GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

OLIVEIRA (1997), afirma que negociar claramente as expectativas, definindo e divulgando os comportamentos esperados das equipes é uma das mais importantes tarefas dos gerentes nas organizações. Dar e receber *feedback* é mostrar aos outros os impactos que eles causam em nós e os sentimentos e avaliações que fazemos dos outros; além disso, saber ouvir deles o que pensam e sentem a nosso respeito.

GAUDÊNCIO (1999) acrescenta que quando ninguém conversa sobre um problema comum, todo mundo pensa que aquilo é exclusivo. Compartilhar um problema diminui a ansiedade e possibilita um intercâmbio criativo de experiências que desenvolve o papel profissional e aumenta a produtividade. Quando se fala de afetividade em empresas, todos pensam nas coisas óbvias da afetividade, uma série de sentimentos e atitudes como a amizade e o companheirismo. Mas existe uma manifestação fundamental de afetividade no ambiente de trabalho que poucos levam em conta: é o *feedback*. Além de corretivo, o *feedback* é um poderoso estimulante das atitudes positivas. Quando fazemos uma coisa certa, bem feita, de alguma forma sempre desejamos uma premiação pelo que fizemos. O salário mais importante o papel profissional é o afetivo.

Muitas mudanças centradas no indivíduo vêm ocorrendo em nossos dias dentro das corporações. Os dados de pesquisa assim como outras observações menos formais deixam claro que as motivações tradicionais para o desempenho no trabalho – como estabilidade no emprego salários elevados, benefícios tradicionais – nem sempre são suficientes. Respeito no tratamento, satisfação pessoal, oportunidades de crescimento profissional, autonomia e reconhecimento no trabalho, são quesitos bastante valorizados pelos empregados.

“O bom desempenho da equipe deve ser reconhecido em cada ocasião. O elogio público motiva e energiza as pessoas. Reconhecer, recompensar e divulgar os gerentes que desenvolvem equipes bem sucedidas é extremamente importante, porque comunica que o trabalho em equipe tem prioridade e valor naquela organização, está fazendo parte da nova cultura organizacional e que é muito mais que um simples modismo”. (HARMAN & HORMANN , 1997:p.56)

O que define desempenho? Ainda segundo ROBBINS (2002), para maximizar a motivação, as pessoas precisam perceber que os esforços que realizam conduzem a uma avaliação de desempenho favorável e que essa avaliação vai resultar em recompensas. Se os objetivos que devem atingir forem pouco claros, se os critérios de mensuração destes objetivos forem vagos ou se o processo de avaliação for defeituoso as pessoas tendem a produzir em nível bem abaixo do seu potencial.

Estas devem ser as premissas de um instrumento para apoiar a Gestão do Desempenho: negociar claramente as expectativas, compartilhar a solução de problemas comuns, propiciar condições para a prática do *feedback* construtivo e praticar o reconhecimento aos componentes da equipe são linhas para gerência de desempenho. Além destas, existe a necessidade do alinhamento dos objetivos pessoais aos da empresa, a busca do resultado e a qualidade desta busca.

6.1 O LÍDER E A GESTÃO DE DESEMPENHO

Embora não existam garantias de que possa existir uma condução perfeita da gestão de desempenho de pessoas, listamos a seguir alguns conselhos de ROBBINS (2002), que visam tornar o processo mais objetivo e justo:

- Enfatizar mais o comportamento do que os traços;
- Documentar os comportamentos de desempenho em um diário;
- Utilizar múltiplos avaliadores (na medida em que cresce o número de avaliadores, a probabilidade de obter informações mais precisas aumenta);
- Avaliar seletivamente (os avaliadores só devem fazer julgamentos nas áreas em relação às quais tenham bom conhecimento);
- Estar o mais proximamente dos avaliados;
- Treinar os avaliadores (há evidência substanciais que os avaliadores treinados tornam-se juízes mais eficazes. Como os efeitos de treinamento parecem diminuir com o passar do tempo, sugerimos atualizações regulares);

- Que os avaliados tenham acesso a um *processo legal de avaliação*: (1) que as pessoas sejam informadas adequadamente o que se espera delas; (2) que a qualquer evidência de violação os envolvidos possam se manifestar; e (3) a decisão final é baseada em evidências e livre de tendências.

“Existem muitas indicações que esse sistema (legal) não costuma ser respeitado nas avaliações, pois os funcionários recebem pouco ou não freqüentes feedback de seu desempenho e contribuem muito pouco para o processo de avaliação, além dos vieses sabidamente introduzidos nos julgamentos. Quando o processo legal faz parte do processo de avaliação, os funcionários manifestam reações positivas a ele, percebendo-o como mais preciso e mostrando intenção de permanecer na organização” (ROBBINS, 2002, p., 481)

6.2 PROPOSTA DE FERRAMENTA PARA GESTÃO DE DESEMPENHO

A seguir são apresentados os passos para a construção de uma ferramenta para acompanhamento e avaliação de desempenho, adaptado para utilização em uma agência bancária.

6.2.1 Análise de cenário - Macroambiente

Ambiente Demográfico – descrever o ambiente onde está inserida a agência, tais como: nome do município, população urbana e rural, características do município e da população, tradições e cultura.

Ambiente Econômico – descrever as características econômicas do município, sua produção agropecuária, industrial, comercial e de serviços. Suas relações comerciais com outros municípios, PIB e renda da população.

Ambiente Ecológico – descrever os impactos ambientais das relações entre a instituição e o município.

Ambiente tecnológico – descrever o nível de tecnologia utilizado nos meios de produção do município, bem como o impacto e a assimilação de novas tecnologias pelos agentes econômicos.

Ambiente Político – descrever como o município é conduzido sob o aspecto político, bem como os impactos das decisões políticas sobre o desenvolvimento do município.

Cultura e Aspectos sociais – descrever as atividades culturais do município e de sua população, seus aspectos folclóricos, religiosos e sociais.

6.2.2 Análise de cenário - Microambiente

A organização e suas áreas – descrever a empresa, sua área de atuação, filiais, e organograma.

Mercado e clientes - indicar os principais mercados de atuação e principais clientes ou grupos de clientes com os quais a empresa se relaciona.

Fornecedores – indicar seus principais fornecedores de bens e serviços.

Públicos – indicar os principais entes público com quem a empresa se relaciona.

6.2.3 Estabelecimento de indicadores ou padrões de desempenho

6.2.3.1 Indicadores organizacionais

- Padrões de lucratividade;
- Produtividade
- Desenvolvimento de Equipe

6.2.3.2 Indicadores individuais

- Apresentação pessoal
- Polidez
- Qualidade do trabalho (Conformidade às normas, Método, conhecimento e atitude)
- Capacidade de adaptação
- Comunicação
- Criatividade (Iniciativa, Capacidade de decisão)

- Espírito de equipe
- Relacionamento interpessoal

6.2.4 Definição de Conceitos

Conceito	Nota
Desempenho Destaque	4
Desempenho Presente	3
Desempenho em Desenvolvimento	2
Desempenho a desenvolver	1

6.2..5 Definição dos Itens a serem observados

Padrão	Item a observar
Produtividade	<i>Apresenta resultado dentro dos padrões esperados para a função.</i>
Desenvolvimento da Equipe	<i>Adota procedimentos voltados para capacitação e desenvolvimento de habilidades dos integrantes da equipe.</i>
Apresentação pessoal	<i>Apresenta-se de forma condizente com a cultura local.</i>
Polidez	<i>Adota atitudes de urbanidade e respeito às pessoas.</i>
Qualidade do Trabalho	<i>Trabalha de acordo com as normas da empresa.</i>
	<i>O seu método de trabalho facilita o trabalho em equipe.</i>
	<i>Conhece os produtos e serviços comercializados pela empresa.</i>
	<i>Demonstra atitude positiva na solução de problemas.</i>
Comunicação	<i>Comunica-se com clareza e objetividade.</i>

Criatividade	<i>Executa suas atividades de maneira inovadora.</i>
Liderança	<i>Exerce influência no comportamento dos integrantes da equipe de modo a atingir os objetivos comuns.</i>
Espírito de Equipe	<i>Demonstra atitudes colaborativas no exercício das suas funções.</i>
Capacidade de Adaptação	<i>Adapta-se com facilidade às novas situações no ambiente de trabalho.</i>

6.2.6 Definição do Processo

- Utilização de Escala Gráfica com uso de frases descritivas;
- Periodicidade: semestral;
- Público Alvo: todos os funcionários da agência;
- Aplicação com utilização da Intranet, cada líder de equipe avalia seus liderados;
- Elaboração e comunicação de cronograma de entrevistas mensais;
- Formatação: relatórios gerenciais para basear programa de desenvolvimento de competências.

6.2.7 Processo de desenvolvimento de competências

- Programas de treinamento e desenvolvimento individuais, elaborados a partir dos diagnósticos gerados pelas avaliações;
- *Workshop* para desenvolvimento de competência técnicas e suprir deficiências de desempenho;
- Programas de Educação Gerencial;
- Programas de Auto Desenvolvimento;
- Planejamento de carreira.

7 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

7.1 EDUCAÇÃO

A educação é um fato de ordem consciente. É determinada pelo grau alcançado pela consciência social e objetiva suscitar no educando a consciência de si e do mundo. É a formação da autoconsciência social ao longo do tempo em todos os indivíduos que compõe a comunidade. Parte da inconsciência cultural (educação primitiva, iletrada) e atravessa múltiplas etapas de consciência crescente de si e da realidade objetiva (mediante o saber adquirido, a cultura, a ciência, etc.) até chegar à plena autoconsciência. Esta será a etapa em que todos os indivíduos alcançam igualmente o máximo de consciência crítica de si e de seu mundo permitida pelo estado de adiantamento do processo da realidade (máxima consciência historicamente possível). (PINTO, 1985).

Uma vez admitido o fato de que o desenvolvimento de habilidades humanas é importante, podemos perguntar-nos que tipo de especialização os gerentes e líderes necessitam para ter uma influência eficaz sobre o comportamento de outras pessoas. Acreditamos que, para tal, precisam de três níveis de especialização: (1) entender o comportamento passado, (2) prever o comportamento futuro, (3) orientar, mudar e controlar o comportamento futuro (HERSEY & BLANCHARD, 1985).

Devemos analisar as implicações de uma visão global da pessoa humana em seus aspectos racionais, afetivos e emocionais, pois precisamos nos livrar dos paradigmas despersonalizantes e puramente mecanicistas pelos quais a pessoa humana não é tratada em sua globalidade, mas aparece como “peça de uma engrenagem”.

Nesse novo modelo, os aspectos educacionais, sócio-políticos e econômicos, também devem ser analisados globalmente e não como problemas isolados. Isso acarreta mudanças nos conceitos éticos e nas práticas gerenciais.

A ênfase desloca-se do interesse corporativo e competitivo, para a integração e cooperação entre os vários setores das organizações. O corporativismo é substituído pelo espírito de equipe e com um significado político mais amplo que visa o desenvolvimento integrado da sociedade. Esses aspectos não são puramente

racionais: são principalmente afetivos e emocionais. Para alcançar esses objetivos, teremos de sensibilizar os novos participantes do poder para a importância de encarar o desenvolvimento gerencial como um processo educativo de médio e longo prazo (OLIVEIRA, 1997).

O primeiro ponto que deve ser abordado em programas de desenvolvimento organizacional é o problema da consciência política. (Cabe salientar que este é um assunto que precisa ser exaustivamente discutido. Somos um povo altamente capaz, mas que aceita passivamente ser mal dirigido por uma classe política incompetente). Precisamos tomar conhecimento de que a mudança social começa pela conscientização individual dos cidadãos. Se cada um de nós participar com pequenas contribuições, nossos setores mudarão ipso facto.

As mudanças não são frutos de decretos, mas sim da firme vontade individual e coletiva dos cidadãos. Este aspecto é absolutamente negligenciado nos programas de desenvolvimento gerencial, pois não se percebe a importância dessa questão. Cidadãos conscientes e convictos provocam grandes mudanças sociais. Aplicando este raciocínio às organizações, constataremos que a empresa é um pequeno subsistema social e, portanto, mais fácil de mudar.

Assim, se houver vontade política dos dirigentes e envolvimento dos participantes, nada impedirá os processos de transformação. O segundo ponto a ser desenvolvido nos programas gerenciais refere-se às relações de afeto nas organizações. Este aspecto é tão negligenciado quanto o primeiro. O bicho humano é fruto das relações de poder, e estas, por sua vez, são resultado de investimentos emocionais na relação interpessoal (OLIVEIRA, 1997).

7.2 O LÍDER E A EDUCAÇÃO

NONAKA e TAKEUCHI (1997) demonstram que a função básica dos líderes é a gerência do processo total de conhecimento organizacional em nível da empresa. No papel de gerentes do conhecimento produzem e controlam o processo de uma forma prática e, algumas vezes, gerenciam “perambulando pela empresa”. Outras vezes, gerenciam o processo, de certa forma, mais afastados das operações do dia-a-dia, decidindo que projetos criar e financiar.

Os gerentes do conhecimento dão senso de direção às atividades de criação do conhecimento de uma empresa, (1) expressando os conceitos principais sobre o que a empresa deve ser; (2) estabelecendo uma visão do conhecimento sob a forma de uma visão da empresa ou declaração de políticas; e (3) estabelecendo padrões que justifiquem o valor do conhecimento que está sendo criado.

Diretrizes que um profissional pode adotar para implementar um programa de criação do conhecimento organizacional dentro de uma empresa: (1) Crie uma visão do conhecimento; (2) Desenvolva uma equipe do conhecimento; (3) Construa um campo de interação de alta densidade na linha de frente; (4) Pegue carona no processo de desenvolvimento de novos produtos; (5) Adote o modelo gerencial *middle-up-down*; (6) Adote a organização em hipertexto; (7) Construa uma rede de conhecimentos com o mundo exterior.

7.3 UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL

São apresentados, como exemplo de iniciativa bem sucedida, os princípios, diretrizes e eixo metodológico da Universidade Corporativa do Banco do Brasil - UNIBB.

As ações da Universidade Corporativa do Banco do Brasil fundamentam-se na estratégia de educação contínua, ao longo de toda a carreira do indivíduo. A educação permanente representa a contínua construção do ser humano, do seu saber e das suas aptidões, assim como da sua faculdade de julgar e agir.

A intenção estratégica da UNIBB é criar valor pela educação e suas ações são direcionadas à expansão de oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e cultura..

A UNIBB estimula a organização de espaços educativos em todas as unidades do Banco do Brasil e incorporam clientes, fornecedores, parceiros, familiares dos funcionários no seu raio de abrangência. O seu corpo docente é composto por educadores internos, professores contratados e professores de entidades educacionais parceiras.

A UNIBB propõe-se a desenvolver as quatro aprendizagens consideradas essenciais para os profissionais do século vinte e um, segundo a UNESCO:

- **aprender a conhecer** - conciliar uma cultura geral, ampla o suficiente, com a necessidade de aprofundamento em uma área específica de atuação, construindo as bases para se aprender ao longo de toda a vida;
- **aprender a fazer** – desenvolver a capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo em pequenas equipes ou em unidades organizacionais maiores, bem como assumir iniciativa e responsabilidade em face das situações profissionais;
- **aprender a conviver** – perceber a crescente interdependência dos seres humanos, buscando conhecer o outro, a sua história, tradição e cultura, aceitando a diversidade humana. A realização de projetos comuns e a gestão inteligente e pacífica dos conflitos envolvem a

análise compartilhada de riscos e a ação conjunta em face dos desafios do futuro; e,

- **aprender a ser** – desenvolver a autonomia e a capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo autodesenvolvimento pessoal, profissional e social.

Para realizar as aprendizagens essenciais, o processo educacional da UNIBB é orientado pelos seguintes princípios metodológicos:

- **Participante**: sujeito da educação – o aprendiz é reconhecido como agente da educação; daí se denominado “participante”. É ressaltada a dimensão da cidadania (a ação efetiva de cada indivíduo para interferir no destino da comunidade);
- **Problematização da realidade** – os temas estudados referem-se a questões relevantes para os participantes e são apresentados de maneira não dogmática. Nas ações educacionais internas, os problemas concretos do Banco do Brasil são levantados e analisados pelos funcionários, possibilitando o desenvolvimento da capacidade crítica, a partir de uma visão multilateral da realidade;
- **Método sociabilizador e diálogo** - o trabalho educacional é cooperativo, dirigido à elaboração conjunta de um saber que resulta da síntese entre teoria e prática. Além das técnicas de ensino individuais, utilizam-se técnicas socializadoras, fundamentadas no diálogo e no trabalho em equipe;
- **Democratização do saber** – a vida no trabalho e na sociedade é parte da produção coletiva do saber; assim, o conhecimento e a oportunidade de aprender são compartilhados em um espaço de igualdade;
- **Educação contínua** – a aprendizagem é fundamentada na visão da educação como processo permanente e no propósito de autodesenvolvimento, favorecendo a humanização dos homens e mulheres que participam da ação educativa. A educação no trabalho é dinâmica e contínua e leva em consideração a atividade (tarefa), as pessoas (profissionais) e o contexto (ambiente);

- **Visão global e integrada da dinâmica do Banco do Brasil** – as ações educacionais direcionadas aos funcionários consideram o Banco do Brasil em sua totalidade (unidades, funcionários, clientes, fornecedores e parceiros) e em suas relações com o país e o mundo. A interdisciplinaridade e a troca de experiências entre os funcionários concretizam a idéia da dependência entre as partes e o todo. O planejamento educacional procura adequar o processo ensino aprendizagem às características do Banco do Brasil, inserido num contexto social em permanente transformação.

Os programas de educação corporativa da UNIBB são:

- **Programas de Estimulo à Educação Formal** – bolsas de graduação, pós-graduação lato sensu, pós-graduação stricto sensu;
- **Programas de Educação Empresarial:** ciclo de palestras, cursos internos, MBA, programa de excelência executiva, congressos, etc.

CONCLUSÃO

De nada adianta um belo discurso, um fantástico embasamento teórico sem ações coerentes da parte do líder. O descolamento do discurso e da prática é o mais danoso efeito colateral da modernidade. Os indivíduos, em geral, gostam de falar “bonito” mas ao “fazer” fazem como sempre.

O grande freio para os avanços na gestão de pessoas é este transtorno bipolar do comportamento dos líderes das organizações. Existe muito gerente em pele de líder. Se a prática dos líderes não for coerente com o discurso institucional da empresa, nenhuma mudança ocorre. E as pessoas continuarão sendo parte da engrenagem, de processos e não fios condutores da criação do conhecimento. Continuarão sendo coadjuvantes e não atores principais na construção da visão de futuro das suas empresas.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança – Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BLANCHARD, Kenneth; HERSEY, Paul H. **Psicologia para Administradores – A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: Edicácia, 1985.

BULGACOV, Sérgio. **Gestão Empresarial**. Curitiba, 2003. (Apostila utilizada no módulo Estratégia Empresarial do MBA)

GOLEMAN, Daniel. **HSM Management**, 14 maio-junho 1999

HARMAN, Willis; HORMANN, John. **O Trabalho Criativo – O papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação**. São Paulo: Cultrix, 1997.

JUNIOR, Roldo Goi. **Programas Educacionais para Executivos**, 1996.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Civilização**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Felá. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa – Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Milton de. **Energia Emocional – Base para Gerência Eficaz**. São Paulo: Makron Book, 1997.

PALMEIRA, Miriam. **Gestão de Pessoas**. Curitiba, 2003. (Apostila utilizada no módulo Gestão de Pessoas do MBA – Gestão Empresarial)

PINTO, Álvaro Vieira. **Sete Lições Sobre Educação de Adultos**. 3 ed. São Paulo: Cortez Editora, 1985.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende**. 4 ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

TECTOR, Mônica; TRINTA, Aluizio R. **Comunicação Não-verbal – A Gestualidade Brasileira**. Petrópolis (RJ): Editora Vozes, 1985.

TEIXEIRA, José Emídio. **Gerente, Vampiros e Ideologia**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

ANEXOS

ANEXO 1 - FOLHA DE ROSTO.....	46
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO.....	47
ANEXO 3 -TABELA DE REFERÊNCIA PARA TABULAÇÃO.....	52

ANEXO 1 - FOLHA DE ROSTO

Colega,

Convidamos-lhe a responder o questionário anexo, cujo objetivo maior é procurar saber como anda o clima na nossa empresa. Sua participação é muito importante e a sua opinião é imprescindível. Não é necessário você se identificar. Os únicos dados que precisamos são os abaixo listados, que nos ajudarão a fazer um trabalho melhor.

ASSINALE:

marque
aqui

IDADE	Anos
TEMPO DE EMPRESA	Anos
NÍVEL HIERÁRQUICO	Execução
	Gerência Média
	Administração
GRAU DE INSTRUÇÃO	Primeiro grau
	Segundo grau
	Universitário
	Especialização
GÊNERO	Masculino
	Feminino

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO

Assinale em cada questão um dos numerais abaixo, de acordo com sua opinião acerca de cada tema abordado:

- 1 = Discordo Totalmente

2 = Discordo Parcialmente
- 3 = Concordo Parcialmente

4 = Concordo Totalmente

Agradecemos a sua colaboração.

1.	A alta administração toma conhecimento de minhas idéias e propostas.	
2.	A clareza é uma constante nas atitudes de meu chefe.	
3.	A comunicação entre as equipes é muito boa	
4.	A Empresa financia cursos que faço em outros Centros de Treinamento.	
5.	A empresa promove seus funcionários para cargos de chefias levando em consideração o seu desempenho.	
6.	A empresa toma iniciativas para evitar problemas de saúde com os funcionários.	
7.	As alterações no processo de trabalho ou de leiaute ou de chefia são bem vindas na minha equipe.	
8.	As decisões são rápidas na alta administração da empresa.	
9.	As idéias que eu mando para o Programa de Sugestões são aproveitadas pela Empresa.	

10. As informações chegam na hora certa.	
11. Eu conheço a estrutura da empresa.	
12. Existe Programa de Sugestões na minha empresa.	
13. Gosto de trabalhar em novos projetos.	
14. Ausento me para tratamento de saúde.	
15. Relaciono me bem com meus companheiros de trabalho.	
16. Sinto me apoiado pelo meu Sindicato.	
17. Sinto me estimulado a continuar estudando.	
18. Tenho alçada para decisões individuais.	
19. Meu chefe é receptivo a críticas relativas ao trabalho.	
20. Meu chefe estimula minha participação no planejamento do trabalho.	
21. Meu chefe facilita nosso processo de trabalho e incentiva cooperação entre os membros da nossa equipe.	
22. Meu chefe gosta e me transmite entusiasmo frente a desafios.	
23. Meu chefe me diz o que espera do meu trabalho.	
24. Meu chefe transmite respeito pelos seus funcionários.	

25. Meu chefe valoriza a minha participação na solução de problemas.	
26. Meu desempenho é estimulado pelo meu salário e os planos de previdência e assistência médica da empresa.	
27. Meu salário me permite cuidar da minha família com dignidade.	
28. Minha empresa se prepara para as crises econômicas.	
29. Minha família conhece meu local de trabalho.	
30. Na minha equipe existe a ocupação em se buscar uma melhor maneira de se fazer os trabalhos.	
31. Na minha equipe o erro é considerado como parte do aprendizado.	
32. Na minha equipe todos conhecem os produtos e serviços da empresa.	
33. Não me arrependo de permanecer na empresa	
34. O meu trabalho é importante para o sucesso da empresa.	
35. Os erros são vistos como oportunidade de aprendizagem pelo meu chefe.	
36. Os desafios fazem parte do meu dia a dia.	
37. Os produtos & serviços da minha empresa são os melhores que eu conheço.	
38. Os trabalhos desenvolvidos na minha equipe são percebidos como realização do grupo.	
39. Participo das decisões da minha equipe.	

40. Participo do Programa de Qualidade da minha empresa.	
41. Participo de cursos organizados pela Empresa.	
42. Percebo espaço para construir minha carreira na empresa.	
43. Realizando minhas atividades consigo aprender coisas novas.	
44. São agradáveis os encontros que realizamos fora da empresa.	
45. São ótimas as condições físicas (de higiene, iluminação, arejamento, ruído e temperatura) no meu local de trabalho	
46. Sei qual é o negócio principal da empresa.	
47. Nós comemoramos as conquistas da Empresa.	
48. Mando sugestões para a administração da empresa.	
49. Mantenho contato com profissionais da minha área de outras empresas.	
50. Participo das confraternizações organizadas pela Empresa.	
51. Sinto-me cansado com frequência.	
52. Sou capaz de realizar as tarefas sob minha responsabilidade sem me sentir sobrecarregado.	
53. Sou informado sobre o que ocorre na empresa.	
54. Temos um jornal (mural ou individual) popular na empresa.	

55. Tenho autonomia para tomar decisões no meu trabalho.	
56. Tenho liberdade para exprimir a minha opinião sempre que quero.	
57. Tenho alçada para decisões individuais.	
58. Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa.	
59. Todas as equipas participam das grandes decisões da empresa.	
60. Todos da minha equipa são preocupados com desperdícios.	
61. Tomo iniciativa para realizar minha parte nos objetivos da empresa.	
62. Trabalhar sob pressão me afeta fisicamente.	
63. Utilizo os conceitos de Qualidade que aprendi na empresa na minha vida pessoal e com minha família.	
64. O lançamento de um produto novo na concorrência é visto como ameaça à Empresa	
65. A chegada de novos concorrentes é prevista pela alta administração da Empresa.	
66. As equipas se unem na busca de alcançar os objetivos da Empresa.	
67. Não existem competições entre as equipas.	

ANEXO 3 -TABELA DE REFERÊNCIA PARA TABULAÇÃO:

	Fator	Questão
A	<i>Nível de conhecimento da Empresa pelo funcionário</i>	11, 19, 31, 33, 45, 51, 60, 63
B	<i>Acessibilidade à instância superior</i>	1, 2, 8
C	<i>Doenças do Trabalho/Stress</i>	6, 14, 44, 50, 61
D	<i>Atividades Sociais dos Funcionários</i>	28, 43, 46, 49
E	<i>Percepção da Liderança</i>	15, 18, 20, 22, 23, 24, 29, 55, 56
F	<i>Percepção da Política de Gestão de Pessoas</i>	4, 5, 17, 25, 26, 32, 40, 41, 42, 48
G	<i>Programa de Sugestão</i>	9, 12, 47
H	<i>Tratamentos dos Erros/Desafios</i>	7, 13, 21, 30, 35
I	<i>Repercussões internas das pressões externas</i>	27
J	<i>Sistema de Informações Interno</i>	3, 10, 53, 52
K	<i>Relacionamento com Sindicatos</i>	16, 34
L	<i>Percepção das diferenças de produtividade entre equipes</i>	37
M	<i>Processo de tomada de decisões</i>	36, 38, 39, 54, 57, 58, 59, 62